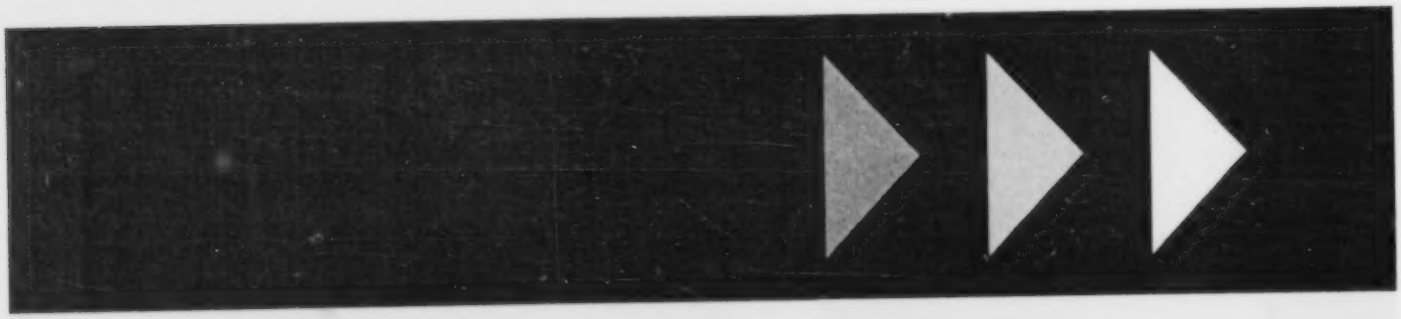
Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

DRAFT
A Guide to Developing a Risk-Based Departmental Evaluation Plan

Prepared by the Centre of Excellence for Evaluation

January 2005



Canada

TABLE OF CONTENTS

1.0 INTRODUCTION 1
1.1 Purpose of this Guide 1
1.2 Organization of this Guide 2

2.0 GETTING STARTED 3
2.1 Why do Risk-based Planning? 3
2.2 What Goes in a Plan? 3
2.3 Who Should Be Involved? 4
2.4 When to Start the Planning Process 5
2.5 Integrated Evaluation and Internal Audit Plans 6

3.0 DEVELOPING A RISK-BASED DEPARTMENTAL EVALUATION PLAN 8
3.1 Preliminary Assessment of Evaluation Universe 8
3.2 Confirm Department's and Government-Wide Priorities 9
3.3 Establish Priorities Based on Risk-Based Approach 10
3.4 Present The Draft Plan 13
3.5 Approve, Publish and Distribute 13

4.0 MONITORING THE PLAN 14

5.0 TBS' CRITERIA FOR REVIEWING EVALUATION PLANS 15

6.0 FOR MORE INFORMATION 16

APPENDIX A: SAMPLE TABLE OF CONTENTS 17

APPENDIX B: SAMPLE EVALUATION PROJECT SUMMARY 18

1.0 INTRODUCTION

The Treasury Board of Canada's Evaluation Policy[1] requires departments to ensure that "a strategically focused evaluation plan – founded on an assessment of risk, departmental priorities, and the priorities of the government – appropriately covers the organization's policies, programs and initiatives". Once approved, a copy of this plan should be forwarded to Treasury Board of Canada Secretariat (TBS).

TBS reviews these plans to ensure an overall strategic and risk-based approach to evaluation efforts. It also uses the plan to actively monitor departmental evaluation commitments so that results information is made available, on a timely basis, for evidence-based executive decision-making within departments and central agencies.

In addition to fulfilling a policy requirement, there are a number of benefits to undertaking a risk-based approach including:

- The link to departmental and government-wide priorities assures the evaluation function is strategically integrated into departmental objectives.
- The inclusive and systematic approach to project identification and priorities helps senior executives determine greatest value for their evaluation investment across the organization; and,
- The consultative process helps key decision-makers make informed evidence-based choices about resource reallocation, priority setting, and or policy change.

1.1 Purpose of this Guide

This Guide provides advice to departments[2] in developing and implementing a risk-based departmental evaluation plan. It identifies issues to consider and provides criteria used by the TBS' Centre of Excellence for Evaluation (CEE) to review the quality and completeness of evaluation plans. Other related guidance worth consulting includes "Good Practices Guide to Developing Evaluation Plans" (May2003)[3].

1.2 Organization of this Guide

This Guide was developed to provide an overview of the evaluation planning process. It offers general information on how to develop a plan including sample templates and presentation tables.

---

1 April 2001.

2 As with the Evaluation Policy, this guidance applies to all organisations considered to be departments within the meaning of Section 2 of the Financial Administration Act.

3 This guidance can be found on the Centre of Excellence for Evaluation website at http //www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/dep-epe/dep-epe_e.asp

Section 2.0 provides guidance on getting started with a focus on purpose, who to involve, and timing. Section 3.0 suggests two approaches to risk-based evaluation planning. Departments are encouraged to adapt these approaches to best suit their needs and unique circumstances. Section 4.0 discusses issues related to the use or implementation of the plan. Finally, Section 5.0 outlines TBS' review criteria.

2.0 OVERVIEW

2.1 Why do Risk-based Planning?

The purpose of a risk-based evaluation plan is to ensure evaluation activities are strategically integrated into the department's overall management activities and resources are allocated to evaluation activities that can provide the greatest value-added to the organization. For example, projects or areas within a department that are high-risk may benefit from well-timed evaluation activities.

The evaluation plan also informs senior management of the scope of the department's evaluation activities and the limitations or impact of that scope. There should be sufficient information presented in the plan to help senior management to determine whether the evaluation function is effectively supporting the strategic business objectives of the organization.

The best evaluation plan is one that directly supports the information or decision-making needs of the Deputy and his/her executive. It is more than a list of projects. A good evaluation plan is a tool to:

- Engage senior executives in identifying priority evaluation activities by providing them with information necessary to make informed decisions;
- Communicate the importance of evaluation and its contribution and role in delivering upon departmental and government priorities; and,
- Identify and secure the resources, for sufficient coverage, in a manner that contributes to the objectivity and successful completion of the evaluation projects.

Once approved, the evaluation plan serves as a record of the evaluation unit's contribution to results-management and departmental accountability.

2.2 What Goes Into a Plan?

At a basic level, a department's evaluation plan should present the Evaluation Unit's intended contributions to the department's business objectives, its goals, work schedules, staffing plans and financial budgets. In addition to the primary evaluation activities of the Unit (i.e., planning, producing and reporting on evaluation studies), consideration should be given to the variety of services that the Unit provides. For some departments, this may include services such as:

- Production of reviews, special research projects, or targeted formative assessments;
- Production of Results-based Management Accountability Frameworks (RMAFs) or

provision of related advisory services;

- Advice on program design or input to departmental policies;
- Advisory services on departmental or program performance measurement strategies;
- Input to departmental Management and Accountability Frameworks and/or monitoring implementation;
- Leadership in the development of Integrated Risk Management Frameworks; or
- Promotion of a results-based culture through training and communication activities.

The plan should also present those activities related to the management of the function (i.e., quality assurance, human resource planning and administration, monitoring, etc.).

Finally, the CEE recommends including other relevant information to help inform senior executives and managers of the importance and potential impact of departmental evaluation activities. This critical "background piece" can be presented by outlining the overall context of evaluation practice within the department. Questions to consider include:

- What are the departmental and related government-wide challenges that lie ahead?
- What will the role of evaluation be in assisting the department in meeting these challenges?
- How does the evaluation function operate within the department, including how are decision made, the role and composition of the Evaluation Committee, etc.?
- How does the Evaluation Unit work with other strategic areas of the department (e.g., audit, strategic planning, policy development, etc.)?
- How does the Evaluation Unit ensure the quality, reliability and impact of its efforts?

A sample Table of Contents is found in *Appendix A*.

2.3 Who Should Be Involved?

There are a number of individuals and organizational units that have a vested interest in evaluation activities and should be involved in the planning process including:

- Deputy Head
- Senior Executives
- Audit and Evaluation Committee
- Program Managers

- Central Agencies (e.g., TBS Program Sector, CEE)
- Evaluation Unit.

The Audit and Evaluation Committee has a particularly important role to play in the process. Comprised of the Deputy Head and other members of the department's senior executive, this Committee should ensure quality, relevance and completeness of the plan and, ultimately, hold the Evaluation Unit accountable for delivering on its commitments.

For many departments, applying a risk-based approach to evaluation planning is a new undertaking. Hence, consideration should be given to working with risk management experts with a good understanding of the role, importance and practice of evaluation (including evaluation standards) as well as a solid understanding of the departmental context (i.e., strategic objectives, corporate risks, departmental priorities, etc.).

2.4 When to Start the Planning Process

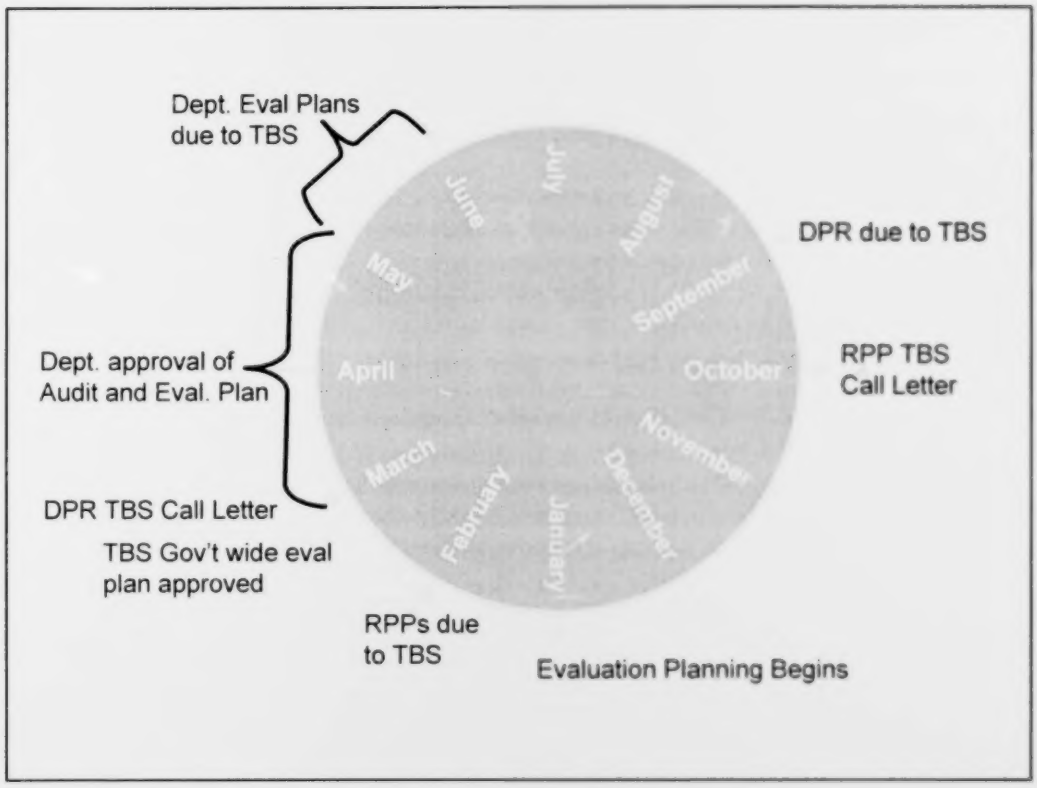
The planning process should be tied to the departmental annual planning, budgeting, reporting and appraisal processes. This will ensure that resource requirements for departmental evaluation activities will be available on a timely basis.

In most cases, the evaluation planning process should start in late-fall or winter and be completed by early spring for the subsequent year's evaluation activities (see *Figure 1*). Approved plans should be forwarded to the CEE no later than end of the first quarter of the fiscal year (i.e., June).

To best support the budget and planning process, large and medium sized departments should develop a multi-year plan, which lays out projects for the current year and potential projects for future years. A mid-year progress review is appropriate to update priorities and changes in the environment (i.e. change in government priorities and new or emerging risk areas, etc.).

For small agencies, which may conduct few evaluations (if any) a year, an annual planning and review process is recommended.

Figure 1: Locating Evaluation Planning in the Business Cycle



2.5 Integrated Evaluation and Internal Audit Plans

In some departments, joint evaluation and internal audit plans are prepared. While certain aspects of planning for internal audit may differ from those of evaluation planning, the CEE recommends that departments consider an integrated approach and joint approval process.

An integrated audit and evaluation plan ensures that not only an overall assessment of the adequacy and effectiveness of a department's control processes are examined (through appropriate audit coverage) but that success, relevance and cost-effectiveness of a department's overall activities are also assessed (through appropriate evaluation coverage). The two functions are mutually supportive and can contribute greatly to the overall effectiveness and efficiency of a department meeting its business objectives.

Integrating the audit and evaluation planning process can also minimize the potential for duplication of efforts and improve coordination between audit and evaluation functions. This coordination should not only take place during the planning process but also in the

reporting and monitoring of audit and evaluation activities. This will ensure both audit and evaluation results are leveraged to support the broader needs of the department (i.e., executive decision-making).

In departments where evaluation and internal audit plans are separate, efforts should be made to ensure that the plans are prepared and approved in a coordinated manner.

3.0 DEVELOPING A RISK-BASED DEPARTMENTAL EVALUATION PLAN

The following section outlines an overall approach to developing a risk-based departmental evaluation plan. This approach should be adapted to meet the unique needs of department or agency and should therefore not be construed as the only approach acceptable to TBS in the development of risk-based evaluation plans.

There are five main steps in developing a risk-based evaluation plan:

- Conduct a preliminary assessment of the evaluation universe;
- Identify and confirm departmental and government-wide objectives and priorities;
- Establish priorities based on a risk-based approach;
- Present the draft plan to the Evaluation Committee; and,
- Obtain formal approval of the plan, publish and distribute.

3.1 Preliminary Assessment of Evaluation Universe

As a first step, Evaluation Unit staff should develop a preliminary list of potential evaluation projects and issues. This is the first step in identifying the "evaluation universe".

A department's "evaluation universe" should include what is "evaluable" in terms of the department's programs, policies and initiatives and what evaluation work has already been completed. A department's Management, Resources and Results Structure (and the associated Program Activity Architecture), is a good starting point for identifying and collecting this information.

Other sources of information to identify potential evaluation projects and issues include:

- Central Agency Requirements and/or Priorities –TBS, Office of the Auditor General, and Public Accounts Committees.
- Government-Wide and Departmental Priorities –Report on Plans and Priorities, the Clerk's priorities, ministerial mandate letters, Deputy Minister Performance Agreement, and government-wide horizontal initiatives and commitments.
- Program Renewal Commitments –Results-Based Management and Accountability Frameworks, Risk-Based Audit Frameworks and TB Submissions.

The Evaluation Unit may also consider the following:

- Projects identified in previous years but not yet undertaken;
- Projects already underway, which have overlapped in the current planning period;
- Interdepartmental projects;
- Cross-jurisdictional/inter-provincial projects; and,
- Other evaluation-related projects, performance measurement studies, management reviews, etc.

For each potential project, a general description of the program, policy, or initiative should be presented and the objective(s) of the evaluation identified. This information will help support the review, selection and presentation of final projects. An example of how projects can be presented is found in *Appendix B*.

3.2 Confirming Departmental and Government-Wide Priorities

Linking evaluation activities to departmental and government-wide objectives and priorities and therefore the information needs of the senior executives is a critical step in the planning process. It begins with confirming executive information requirements by engaging senior management, in particular the Deputy Head, in the planning process. A key step in this process is meeting with the Deputy Head to determine his or her priorities for the upcoming year as well as his/her views on the corporate risks facing the organization.

Concurrently, a call letter soliciting evaluation needs could also be sent to all executives - Assistant Deputy Ministers (ADMs) and Regional Directors General (RDGs). If necessary, individual meetings can be conducted with key ADMs who express a clear and significant need for evaluation-related activities.

It is also recommended that TBS (i.e., Program Sector Analysts and the CEE) be consulted to confirm government-wide priorities, identify other strategic issues, and discuss issues of timing, quality assurance and capacity.

Upon completion of this consultation process, the Evaluation Unit should have a complete list of all potential evaluation projects and issues for the current and future years.

3.3 Establish Priorities Using a Risk-Based Approach

After identifying potential projects, the Evaluation Unit should undertake a risk-based priority setting exercise to identify the evaluation projects to be included in the proposed plan. There are two ways of going about this – top down or bottom-up.

In the **top-down approach**, the Evaluation Unit uses the department's Corporate Risk Profile to identify those areas in which evaluation can be used to mitigate risk. For those departments that have advanced risk management practices and a strong evaluation function, this approach is ideal because the risk assessment process is already complete and being used to support both strategic planning and executive decision-making. Considerable time and effort is therefore saved.

While this approach strategically links evaluation into the management practices of the department, it does not necessarily ensure that government-wide priorities are taken into consideration or existing commitments to central agencies (i.e., renewal commitments) will be included in the plan. A priority setting exercise is still required for these projects and can follow the bottom-up approach suggested next.

For those departments, that do not have advanced risk management practices, a bottom-up approach is recommended. The **bottom-up approach** concentrates on developing a risk matrix or table to assist in strategically assessing the level of risk associated with potential evaluation projects.

To begin, departments should identify what constitutes a risk factor in their context. Common risk factors worth considering include:

- Materiality
- Renewal commitments
- Public/media/parliamentary/ministerial interest
- Health and safety to the public or environment
- Information needs of senior management/executive
- Policy or delivery complexity
- Past evaluation or performance findings.

Table 1 provides an example of how to translate these risk factors into a table to help determine the level of risk.

Table 1: Sample Risk Table to Determine Priorities

Risk Factor	Level of Risk		
	High	Medium	Low
Materiality	> $XXX million per year	Between $XXX million and $XXX million per year	< $XXX million per year
Renewal Commitments	Evaluation required with 2 years	Evaluation required within 3 to 4 years	Evaluation required within the next 5 to 7 years
Public Interest	High media or public sensitivity	Medium media or public sensitivity	Low media or public sensitivity
Delivery Complexity	Highly sensitive and complex federal/provincial and municipal Issues Multiple delivery partners with limited experience working with the department	Federal/provincial issues Multiple delivery partners with some past experience with the department	Federal jurisdiction only Single or no third-party delivery partner
Past Evaluation or Performance Findings	None or poor evaluation results or no performance information available and used.	Some performance information and evaluation results that is being used on an ad hoc basis.	Good past performance and systematic evaluation practice to support program delivery in place.

For each proposed evaluation project, a risk rating (high, medium or low) or priority level is given to the each of these factors and the overall risk is determined. To establish the individual as well as overall ratings, consultation with key stakeholders should be undertaken as well as professional judgement applied. Table 2 provides an example of how to present the results of this rating exercise.

Table 2: Sample Risk Rating Table

Project	Risk Factors					*Overall Rating*
	Materiality	Renewal	Public Interest	Complexity	Past Evaluation	
Project Title	H	L	M	M	M	M
Project Title	M	H	L	M	H	H
Project Title	M	H	L	L	L	H

It is important to note that not all risks or issues are of equal significance. Additional "weights" can be assigned to risk factors, as required. For example, evaluations that support policy requirements such as those associated with the renewal of a transfer payment program

are mandatory. Hence, while a project may be considered "low" risk (in all other risk categories), it would be given an overall rating of "high" if a renewal commitment exists in that given year.

In both approaches, it is important to note that some programs, policies or initiatives may not present themselves as high-risk, it does not mean that there are not problems or challenges with these programs, policies or initiatives. In fact, the results of evaluation activities may lead to a greater understanding of risk areas within the organization or a program or initiative. Hence, the final list of proposed evaluation projects should be based upon an agreed upon proportion of high-risk and medium/low-risk programs, policies or initiatives (e.g. 70% high-risk to 30% medium/low-risk). The relative proportions are at the discretion of the department.

3.3.1 Other Considerations

In addition to risk, potential evaluation projects should also be analyzed based on an assessment of coverage, evaluation resources available and current capacity of the Evaluation Unit.

Coverage can be assessed on a number of fronts including:

- Risks addressed;
- Priorities and strategic objectives addressed;
- Expenditures addressed; and/or
- Organizational units, sectors or types of transactions covered.

TBS recommends a balanced coverage to ensure that the department is achieving full value of its evaluation investment.

In some cases, Evaluation Units may need to conduct evaluability assessments to determine the level of scope, detail and timing of an evaluation. This should be built into the planning process and Evaluation Plan. Adjustments should be made to the Plan as assessment results are brought forth.

In departments where evaluation resources or capacity is limited, consideration should be given to strategically focusing evaluation activities. For example, economies may be realized by combining evaluations or select evaluation activities of projects similar in scope, purpose or target audience. This should be explored when reviewing the feasibility of the overall plan.

Finally, consideration must be given to the costs and sources of funds for evaluation activities. This information is required in drafting the evaluation plan so as to inform executives of the relative costs for specific and overall evaluation activities and, if necessary, adjust resource allocations.

3.4 Present The Draft Plan

Once a prioritized list of evaluation projects has been developed, it should be shared with other key areas of the organization (in particular audit) and external stakeholders to ensure issues are adequately addressed and appropriately coordinated. A draft plan should then be presented to the Evaluation Committee.

Briefing materials associated with the plan should focus on communicating how the Evaluation Unit is allocating scarce resources in a manner that provides maximum value-added to the department in achieving its business objectives. It is equally important to inform the Committee members where the plan is deficient due to resource limitations and the potential impact of these deficiencies.

Once the Committee has been briefed and input/feedback obtained, a final detailed plan with proposed schedules and detailed budgets by project should be prepared.

3.5 Approve, Publish and Distribute

Once the Evaluation Committee approves the evaluation plan, a detailed workplan for the year (or period covered) should be prepared. The detailed workplan should include critical timelines for all projects (at a minimum expected start and end dates), resource requirements by project (e.g. O& M and FTEs) and project authorities (who in the Evaluation Unit will oversee the proposed projects or services).

The final plan should be translated into both official languages and forwarded to the Deputy Minister for signature. A copy of the signed plan should be provided to TBS (i.e., the CEE) and to affected stakeholders. Finally, the signed plan (or an abbreviated version) should be widely distributed within the Department in particular to managers at levels one lower than ADMs.

4.0 MONITORING THE PLAN

The detailed workplan not only supports the implementation of the plan but also helps the department monitor its commitments. To further support monitoring, the department should:

- Develop internal performance expectations and a reporting strategy for the Evaluation Unit (i.e., a performance measurement strategy);
- Undertake a 6-month (or more frequent) review or status report on the plan and report an changes to the plan to the Evaluation Committee, TBS (i.e., the CEE) and other key stakeholders (e.g. audit, program managers); and,
- Monitor and report on the progress of implementing approved management action plans from evaluation studies.

By monitoring (and if necessary adjusting) the plan, the department will ensure that commitments are being fulfilled and appropriate action is taken to address unexpected changes in the environment such as new policies or priorities, new or emerging risks, increases/decreases in departmental budgets, unexpected human resource changes, etc.

5.0 TBS' CRITERIA FOR REVIEWING EVALUATION PLANS

The CEE reviews departmental evaluation plans to ensure an overall strategic approach to evaluating government priorities. The following criteria are used to support this process:

- Departmental and government priorities, risk, materiality and the significance of programs, policies or initiatives have been considered;
- Specific requirements for evaluations have been taken into account, such as mandatory evaluations for renewals of transfer payment programs, TB submission commitments, etc.;
- At a minimum, evaluation activities adequately cover a department's activities/ expenditures;
- Resources required to fulfill the plan have been clearly identified; and,
- There is sufficient capacity of the Evaluation Unit to undertake the planned activities.

Once reviewed, CEE monitors the implementation of evaluation plans to ensure departments are fulfilling their commitments.

6.0 FOR MORE INFORMATION

For more information or to provide comments on this guide, contact:

Centre of Excellence for Evaluation
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario. Canada. K1A 0R5
Tel: (613) 952 1746
Fax: (613) 946 6262

APPENDIX A: SAMPLE TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION

1.1 Context

1.1.1 Current Departmental and related Government-wide Challenges
1.1.2 Role of Evaluation in the Department in Meeting These Challenges
1.1.3 Role and Composition of Departmental Evaluation Committee
1.1.4 Structure of Evaluation Unit
1.1.5 Resources and Current Capacity
1.1.6 Quality Assurance Practices

2. APPROACH

2.1 Approach to Developing the Evaluation Plan

2.1.1 Evaluation Universe
2.1.2 Consultation Approach
2.1.3 Deputy and Senior Management Information Needs
2.1.4 Evaluation Committee Input
2.1.5 Identification of Potential Projects
2.1.6 Results of Priority-setting Exercise

3. YEAR IN REVIEW

3.1 Evaluation Activities Conducted in Year XXXX-XXXX and Contribution to Departmental Performance

3.2 Evaluations to be Carried Forward

4. CURRENT YEAR

4.1 Proposed Evaluation Activities for Year XXXX-XXXX
4.2 Proposed Timeline for Evaluation Activities for Current Year
4.3 Resource Requirements

5. FUTURE YEAR EVALUATION SCHEDULE

Appendix A: Departmental Evaluation Universe (Optional)
Appendix B: Proposed Evaluation Projects for Current Year – Detailed Project Summaries

APPENDIX B: SAMPLE PROJECT SUMMARY

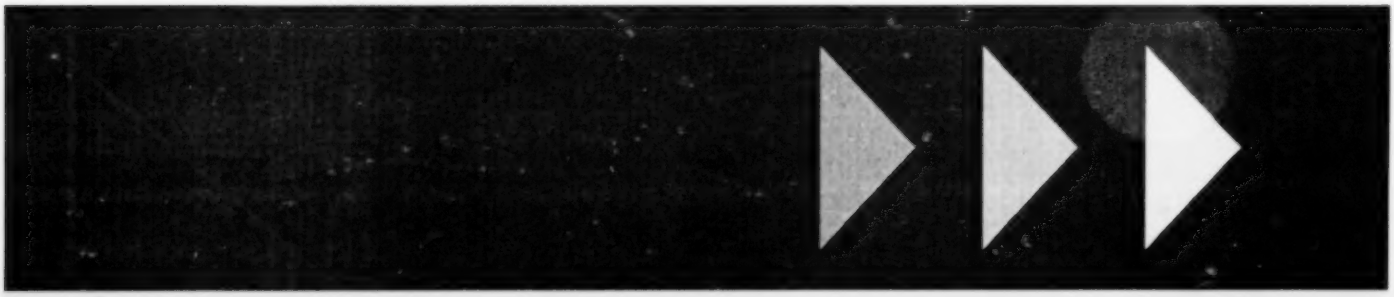
Strategic Outcome	
Program Activity	
Program Sub (sub) Activity	
Program Title	
Program Description	
Program Budget	
Objective of the Evaluation	
Proposed Timeframe	
Estimated Resources Requirements (# FTEs, O&M)	

Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

ÉBAUCHE
Guide pour l'élaboration d'un plan ministériel d'évaluation axé sur le risque

Préparé par le Centre d'excellence en évaluation

janvier 2005



Canada

TABLE DES MATIÈRES

1.0 INTRODUCTION 1
1.1 Objet du guide 1
1.2 Structure du guide 2

2.0 APERÇU 3
2.1 Pourquoi faut-il procéder à la planification axée sur le risque? 3
2.2 Éléments à inclure dans un plan 3
2.3 Qui doit participer 5
2.4 Quand faut-il commencer le processus de planification 5
2.5 Plans d'évaluation et de vérification interne intégrés 6

3.0 ÉLABORATION D'UN PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION AXÉ SUR LE RISQUE 8
3.1 Évaluation préliminaire de l'univers d'évaluation 8
3.2 Confirmation des priorités ministérielles et gouvernementales 9
3.3 Les priorités sont établies au moyen d'une approche fondée sur les risques 10
3.4 Présentation du plan provisoire 13
3.5 Approbation, publication et distribution 13

4.0 SURVEILLANCE DU PLAN 15

5.0 CRITÈRES DU SCT POUR L'EXAMEN DES PLANS D'ÉVALUATION 16

6.0 RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS 17

ANNEXE A : MODÈLE DE TABLE DES MATIÈRES 18

ANNEXE B : EXEMPLE DE RÉSUMÉ DE PROJET 19

1.0 INTRODUCTION

En vertu de la Politique d'évaluation[1] du Conseil du Trésor du Canada, les ministères doivent veiller à « la mise en place d'un plan d'évaluation stratégique et ciblé qui couvre adéquatement les politiques, programmes et initiatives de l'organisation, se fonde sur une évaluation des risques et tienne compte des priorités ministérielles et gouvernementales ». Une fois ce plan est approuvé, un exemplaire devrait être soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le SCT examine ces plans en vue d'assurer une approche globale stratégique et axée sur le risque à l'égard des évaluations. Le SCT utilise également le plan pour surveiller activement les engagements ministériels en matière d'évaluation de sorte que l'information sur les résultats est disponible, en temps opportun, pour la prise de décisions fondées sur des données probantes par les cadres au sein des ministères et des organismes centraux.

Outre le fait qu'elle est obligatoire en vertu des politiques actuelles, l'emploi d'une approche fondée sur les risques produit bien des avantages, par exemple :

- Le lien avec les priorités ministérielles et gouvernementales permet de s'assurer que la fonction d'évaluation est intégrée de manière stratégique aux objectifs ministériels.
- L'approche inclusive et systématique à l'égard de l'établissement de projets et des priorités aide les cadres supérieurs à déterminer la meilleure valeur pour leur investissement d'évaluation dans l'ensemble de l'organisme.
- Le processus de consultation aide les principaux chefs décisionnels à faire des choix éclairés fondés sur des données probantes à l'égard de la réaffectation des ressources, de l'établissement des priorités ou des modifications des politiques.

1.1 Objet du guide

Le présent guide offre des conseils aux ministères[2] en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan ministériel d'évaluation axé sur le risque. Il cerne les points à considérer et indique les critères utilisés par le Centre d'excellence en évaluation (CEE) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour examiner la qualité et l'exhaustivité des plans d'évaluation.

D'autres guides connexes qu'il serait utile de consulter incluent notamment le « Guide de pratiques exemplaires aux fins d'élaboration de plans d'évaluation » (mai 2003)[3].

---

1 Avril 2001

2 Conformément à la Politique d'évaluation, ce guide s'applique à toutes les organisations considérées comme étant des ministères aux termes de l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

3 Ce guide est présenté sur le site Web du Centre d'excellence en évaluation à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/dep-epe/dep-epe_f.asp.

1.2 Structure du guide

Le présent guide a été élaboré en tenant compte des nouveaux venus qui travaillent au processus de planification de l'évaluation. Il fournit des renseignements généraux sur l'élaboration du plan, y compris des gabarits et de tableaux de présentation.

La section 2.0 offre des lignes directrices au sujet des étapes initiales en mettant l'accent tout particulièrement sur l'objet, les personnes qui doivent participer et le calendrier d'exécution. La section 3.0 suggère deux approches à l'égard de la planification de l'évaluation axée sur le risque. Les ministères sont invités à adapter l'une de ces approches pour répondre à leurs besoins et tenir compte de leur contexte particulier. La section 4.0 aborde les questions touchant l'utilisation ou la mise en œuvre du plan. Enfin, la section 5.0 énonce les critères d'examen du SCT.

2.0 APERÇU

2.1 Pourquoi faut-il procéder à la planification axée sur le risque?

Le plan d'évaluation axé sur le risque vise à s'assurer que les activités d'évaluation sont intégrées de manière stratégique aux activités globales en gestion du ministère et que les ressources sont allouées aux activités d'évaluation qui peuvent fournir la meilleure valeur ajoutée à l'organisme. Par exemple, des projets ou des secteurs dans un ministère qui présentent des risques élevés peuvent bénéficier grandement d'activités d'évaluation menées en temps opportun.

De plus, grâce au plan d'évaluation, les cadres supérieurs sont au courant de la portée des activités d'évaluation du ministère et des limites ou de l'incidence de cette portée. Le plan devrait inclure suffisamment d'information pour aider les cadres supérieurs à déterminer si la fonction d'évaluation appuie efficacement les objectifs opérationnels stratégiques de l'organisme.

Le meilleur plan d'évaluation est celui qui appuie directement les besoins d'information ou les besoins pour la prise de décisions du sous-ministre et de la haute direction. Le plan est beaucoup plus qu'une simple liste de projets. Un plan d'évaluation efficace est un instrument permettant :

- de mobiliser la haute direction en vue de la détermination des activités d'évaluation par ordre de priorité en lui soumettant l'information nécessaire pour lui permettre de prendre des décisions éclairées;
- de faire valoir l'importance de l'évaluation, sa contribution et son rôle dans l'atteinte des priorités ministérielles et gouvernementales;
- de déterminer et d'obtenir les ressources, pour une période suffisante, afin de mener à bien les projets d'évaluation et de garantir leur objectivité.

Une fois que le plan d'évaluation est approuvé, il sert de preuve de sa contribution à la gestion des résultats et à la responsabilisation du ministère.

2.2 Éléments à inclure dans un plan

De façon sommaire, le plan d'évaluation d'un ministère devrait présenter la contribution escomptée de l'unité d'évaluation aux objectifs opérationnels du ministère, ses buts, les calendriers de travail, les plans de dotation et les budgets financiers. En plus des principales activités d'évaluation de l'unité (c'est-à-dire, la planification, la production et les rapports sur les études d'évaluation), il faudrait prendre en considération la gamme de services que l'unité offre. Pour certains ministères, ces services peuvent inclure notamment :

- la réalisation d'études, de recherches spéciales ou d'évaluations formatives ciblées;

- l'élaboration de cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats ou la prestation de services consultatifs en la matière;
- la formulation de conseils sur la conception des programmes ou des politiques du ministère;
- les services de consultation sur les stratégies d'évaluation du rendement employées par le ministère ou un programme;
- la participation à l'élaboration des cadres ministériels de gestion et de responsabilisation et à la surveillance de leur mise en œuvre;
- le leadership en matière d'élaboration de cadres de gestion intégrée du risque;
- la valorisation, par diverses activités de formation et de communication, d'une philosophie de gestion axée sur les résultats.

Le plan devrait également présenter les activités ayant trait à la gestion de la fonction (c'est-à-dire, l'assurance de la qualité, la planification et l'administration des ressources humaines, la surveillance, etc.).

Enfin, le CEÉ recommande d'inclure d'autres renseignements pertinents en vue d'éclairer les cadres de direction et les gestionnaires au sujet de l'importance et de l'incidence éventuelle des activités d'évaluation du ministère. Cet « élément d'information » crucial peut être présenté en soulignant le contexte général de la pratique d'évaluation au sein du ministère. Les questions à prendre en considération incluent notamment les suivantes :

- Quels sont les défis à venir du ministère et à l'échelle du gouvernement?
- Quel sera le rôle de l'évaluation pour aider le ministère à relever ces défis?
- Comment la fonction d'évaluation est-elle assumée au sein du ministère, et comment les décisions sont-elles prises, quel est le rôle et la composition du comité d'évaluation, etc.?
- Comment l'unité d'évaluation travaille-t-elle avec d'autres secteurs stratégiques du ministère (par exemple, la vérification, la planification stratégique, l'élaboration de politiques, etc.)?
- Comment l'unité d'évaluation assure-t-elle la qualité, la fiabilité et l'impact de son travail?

Un modèle de table des matières d'un plan d'évaluation axé sur le risque est présenté à *l'annexe A*.

2.3 Qui doit participer

Plusieurs personnes et services organisationnels ont un intérêt manifeste à l'égard des activités d'évaluation, notamment :

- l'administrateur général;
- la haute direction;
- le Comité de vérification et d'évaluation;
- les gestionnaires de programmes;
- les organismes centraux (par exemple, le secteur des programmes du SCT, le CEÉ);
- l'unité d'évaluation.

Tous les intervenants devraient participer à l'élaboration du plan d'évaluation.

Le Comité de vérification et d'évaluation a un rôle tout particulièrement important à jouer au niveau de l'élaboration et de l'approbation du plan d'évaluation. Composé de l'administrateur général et d'autres membres de la haute direction du ministère, ce comité assurera la qualité, la pertinence et l'exhaustivité du plan et, en bout de ligne, tiendra l'unité d'évaluation responsable du respect de ses engagements.

Pour un grand nombre de ministères, l'application d'une approche axée sur le risque à l'égard de la planification de l'évaluation est une nouvelle entreprise. En conséquence, il faudrait envisager de travailler avec des spécialistes de la gestion des risques qui comprennent bien le rôle, l'importance et la pratique de l'évaluation (y compris les normes d'évaluation) et qui ont une compréhension approfondie du contexte ministériel (c'est-à-dire, les objectifs stratégiques, les risques organisationnels, les priorités ministérielles, etc.).

2.4 Quand faut-il commencer le processus de planification

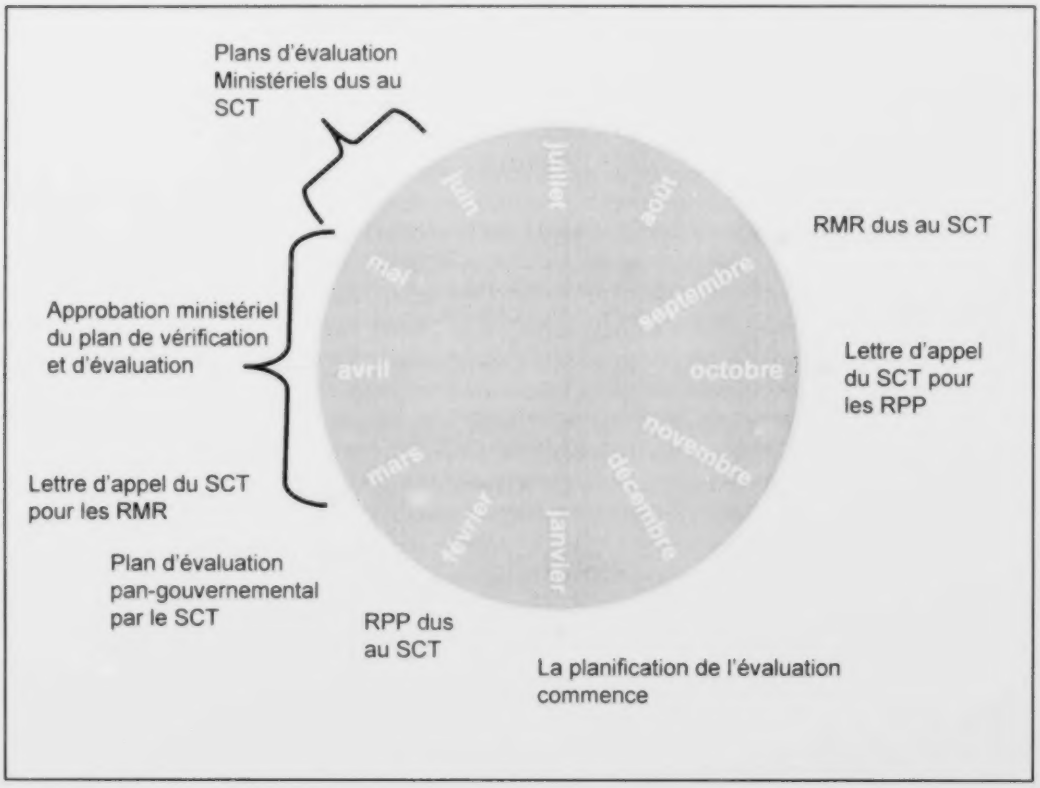
Le processus de planification devrait être relié aux processus annuels de planification, de budgétisation, de production de rapports et d'évaluation du ministère. Cette mesure permettra de s'assurer que les ressources nécessaires pour les activités d'évaluation du ministère seront disponibles en temps opportun.

Dans la plupart des cas, le processus de planification de l'évaluation devrait débuter à la fin de l'automne ou en hiver et prendre fin au début du printemps pour les activités d'évaluation de l'année suivante (voir le tableau 1). Les plans approuvés devraient être soumis au Centre d'excellence en évaluation (CEÉ) au plus tard à la fin du premier trimestre de l'exercice (c. à d. en juin).

Afin de mieux appuyer le processus budgétaire et de planification, les grands et les moyens ministères devraient élaborer un plan pluriannuel qui indique les projets pour l'année en cours et les projets éventuels pour les années à venir. Il est approprié d'effectuer un examen semestriel des progrès accomplis afin de mettre à jour les priorités et les changements au niveau du contexte (c'est-à-dire, les changements dans les priorités gouvernementales et les nouveaux secteurs à risque, etc.).

Pour les petits organismes qui peuvent effectuer quelques évaluations (le cas échéant) par année, il est recommandé de recourir à un processus de planification et d'examen annuel.

Tableau 1 : Planification de l'évaluation dans le cycle opérationnel



2.5 Plans d'évaluation et de vérification interne intégrés

Dans certains ministères, des plans conjoints d'évaluation et de vérification interne sont préparés et soumis aux fins d'approbation au Comité ministériel d'évaluation et de vérification. Même si certains aspects de la planification pour la vérification interne peuvent différer de ceux de la planification de l'évaluation, le CEÉ recommande que les ministères envisagent le processus intégré d'élaboration et d'approbation conjoint.

Un plan de vérification et d'évaluation intégré permet de s'assurer non seulement qu'une évaluation globale de la pertinence et de l'efficacité des processus de contrôle d'un ministère est examinée (au moyen d'un champ d'application adéquat de la vérification), mais que l'incidence, la pertinence et la rentabilité des activités générales du ministère sont également

évaluées (au moyen d'un champ d'application adéquat de l'évaluation). Les deux fonctions s'appuient mutuellement et peuvent contribuer considérablement à l'efficacité globale du ministère en vue de l'atteinte de ses objectifs opérationnels.

L'intégration du processus de planification de la vérification et de l'évaluation peut également réduire la possibilité de chevauchement des efforts et améliorer la coordination entre les fonctions de vérification et d'évaluation. Ce travail de coordination devrait non seulement avoir lieu pendant le processus de planification, mais également au cours de la production de rapports et de la surveillance des activités de vérification et d'évaluation. On pourra ainsi s'assurer de tirer profit des résultats de la vérification et de l'évaluation pour appuyer les besoins plus généraux du ministère (c'est-à-dire, la prise de décisions de la haute direction).

Dans les ministères où les plans d'évaluation et de la vérification interne sont distincts, il faudrait s'assurer que les plans sont préparés et approuvés de façon coordonnée.

3.0 ÉLABORATION D'UN PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION AXÉ SUR LE RISQUE

La prochaine section présente une approche globale pour l'élaboration d'un plan ministériel d'évaluation axé sur le risque. Cette approche devrait être adaptée pour répondre aux besoins particuliers d'un ministère ou d'un organisme et par conséquent, elle ne devrait pas être considérée comme la seule approche acceptable au SCT à l'égard de l'élaboration de plans d'évaluation axés sur le risque.

Il y a cinq principales étapes pour l'élaboration d'un plan d'évaluation axé sur le risque :

- mener une évaluation préliminaire de l'univers d'évaluation;
- déterminer et confirmer les priorités et les objectifs ministériels et gouvernementaux;
- établir les priorités à partir d'une approche axée sur le risque;
- présenter le plan provisoire au Comité d'évaluation;
- obtenir l'approbation officielle du plan, le publier et le distribuer.

3.1 Évaluation préliminaire de l'univers d'évaluation

En premier lieu, le personnel de l'unité de l'évaluation devrait établir une liste préliminaire des questions et des projets éventuels en matière d'évaluation. Il s'agit de la première étape à suivre pour déterminer « l'univers d'évaluation ».

« L'univers d'évaluation »du ministère devrait inclure tous ses programmes, politiques et initiatives évaluables de même que les travaux d'évaluation réalisés à ce jour. La structure de gestion, des ressources et des résultats d'un ministère (et l'architecture connexe d'activités des programmes) est un bon point de départ pour cerner et recueillir cette information.

Parmi les autres sources d'information permettant de déterminer les projets d'évaluation possibles et les questions connexes, mentionnons :

- les exigences et les priorités des organismes centraux – le SCT, le Bureau du vérificateur général et les comités des comptes publics;
- les priorités ministérielles et gouvernementales – les rapports sur les plans et les priorités, les priorités du greffier, les lettres de mandats ministériels, l'entente de rendement des sous-ministres et les initiatives et les engagements horizontaux du gouvernement;
- les engagements pour le renouvellement des programmes – les cadres de gestion et de

responsabilisation axés sur les résultats, les cadres de vérification axés sur les risques et les présentations au CT.

L'unité d'évaluation peut également prendre en considération les éléments suivants :

- les projets établis au cours des années précédentes qui n'ont pas encore été entrepris;
- les projets déjà en cours pour lesquels il y a un chevauchement pendant la période de planification en cours;
- les projets interministériels;
- les projets intergouvernementaux et interprovinciaux;
- les autres projets en matière d'évaluation, les études sur l'évaluation du rendement, les examens de la gestion, etc.

Pour chaque projet éventuel, il faudrait présenter une description générale du programme, de la politique ou de l'initiative et établir les objectifs de l'évaluation. Cette information permettra d'appuyer l'examen, la sélection et la présentation des projets définitifs. Un exemple de projets éventuels est présenté à *l'annexe B*.

3.2 Confirmation des priorités ministérielles et gouvernementales

L'établissement de liens entre les activités d'évaluation et les priorités et les objectifs ministériels et gouvernementaux et, par conséquent, les besoins d'information des cadres supérieurs constitue une étape essentielle du processus de planification. Ce processus commence par la confirmation des besoins d'information de la haute direction en faisant participer les cadres supérieurs, notamment l'administrateur général, au processus de planification. Une étape clé de ce processus est de rencontrer l'administrateur général pour déterminer ses priorités au cours de la prochaine année ainsi que ses points de vue au sujet des risques auxquels est confrontée l'organisation.

Parallèlement, une lettre pourrait également être envoyée à tous les membres de la haute direction - les sous-ministres adjoints (SMA) et les directeurs régionaux – pour les inviter à transmettre leurs besoins en matière d'évaluation. Au besoin, des rencontres individuelles peuvent être organisées avec les SMA clés qui expriment clairement un besoin important d'activités d'évaluation.

Il est également recommandé que le SCT (c'est-à-dire, les analystes du secteur des programmes et le CEÉ) soit consulté pour confirmer les priorités gouvernementales, déterminer les autres questions stratégiques et discuter du calendrier d'exécution, de l'assurance de la qualité et de la capacité.

Après ce processus de consultation, l'unité d'évaluation devrait avoir une liste complète de tous les projets éventuels d'évaluation et de toutes les questions connexes pour l'année en cours et les années à venir.

3.3 Les priorités sont établies au moyen d'une approche fondée sur les risques

Après avoir déterminé les projets éventuels, l'unité d'évaluation devrait entreprendre un exercice d'établissement des priorités fondé sur les risques afin de déterminer les projets d'évaluation qu'il faut inclure dans le plan proposé. Il y a deux façons de le faire – l'approche descendante ou l'approche ascendante.

Dans le cadre de **l'approche descendante**, l'unité d'évaluation utilise le profil de risque de l'organisation pour cerner les secteurs où l'évaluation peut être utilisée pour atténuer les risques. Cette approche est idéale pour les ministères dont les pratiques de gestion des risques sont perfectionnées et qui ont une fonction d'évaluation solide puisque le processus d'évaluation des risques est déjà effectué et utilisé pour appuyer la planification stratégique et la prise de décisions des cadres de direction. Par conséquent, on économise beaucoup d'efforts et de temps.

Même si cette approche permet de relier de façon stratégique l'évaluation aux pratiques de gestion du ministère, elle ne permet pas de s'assurer nécessairement que les priorités gouvernementales sont prises en compte ou que les engagements actuels à l'égard des organismes centraux (c'est-à-dire, les engagements en matière de renouvellement) seront inclus dans le plan. L'exercice d'établissement des priorités est encore nécessaire pour ces projets et peut suivre l'approche ascendante proposée dans les prochains paragraphes.

Une approche ascendante est recommandée pour les ministères dont les pratiques de gestion des risques ne sont pas perfectionnées. **L'approche ascendante** met l'accent sur l'élaboration d'une matrice ou d'un tableau des risques pour aider à évaluer de façon stratégique le niveau de risques associés à des projets éventuels d'évaluation.

Pour commencer, les ministères devraient déterminer ce qui constitue un facteur de risque dans le contexte où ils opèrent. Parmi les facteurs de risques communs à considérer, il faut souligner :

- l'importance relative;
- les engagements en matière de renouvellement;
- l'intérêt du public, des médias, des parlementaires, des ministères;
- la santé et la sécurité du public ou l'environnement;
- les besoins d'information des cadres supérieurs et de la haute direction;
- la politique ou la complexité de la prestation;
- les constatations d'évaluations antérieures ou au sujet du rendement.

Le tableau 1 présente un exemple de la manière de traduire ces facteurs de risque dans un tableau pour déterminer le niveau de risque.

Tableau 1: Modèle de tableau des risques pour déterminer les priorités

Facteur de risque	Niveau de risque		
	Élevé	Moyen	Faible
Importance relative	> xxx M$ par année	Entre xxx M$ et xxx M$ par année	< xxx M$ par année
Engagements en matière de renouvellement	Évaluation requise après 2 ans	Évaluation requise après 3 ou 4 ans	Évaluation requise au cours des 5 à 7 prochaines années
Intérêt public	Niveau élevé de sensibilisation des médias ou du public	Niveau moyen de sensibilisation des médias ou du public	Niveau peu élevé de sensibilisation des médias ou du public
Complexité de la prestation	Questions fédérales / provinciales et municipales de nature très délicate et complexe Nombreux partenaires pour la prestation ayant une expérience limitée de travail avec le ministère	Questions fédérales / provinciales Nombreux partenaires pour la prestation ayant une certaine expérience de travail avec le ministère	Compétence fédérale uniquement Un seul partenaire pour la prestation ou aucun tiers pour la prestation
Constatations d'évaluations antérieures ou au sujet du rendement	Aucun résultat de l'évaluation ou résultats médiocres de l'évaluation ou aucune information sur le rendement disponible et utilisée	Quelques renseignements sur le rendement et quelques résultats de l'évaluation qui sont utilisés de façon ponctuelle	Pratique efficace d'évaluation systématique et d'examen du rendement antérieur pour appuyer la prestation du programme en place

Pour chaque projet d'évaluation proposé, une évaluation des risques (élevé, moyen ou faible) ou un niveau de priorité est attribué à chacun de ces facteurs et une évaluation globale du risque est établie. Pour déterminer les évaluations individuelles et globales, des consultations avec des intervenants clés peuvent avoir lieu et un jugement professionnel peut être appliqué. Le tableau 2 offre un exemple de la façon de présenter les résultats de cet exercice d'évaluation.

Tableau 2 : Modèle de tableau d'évaluation des risques

Projet	Facteurs de risque					
	Importance relative	Renouvellement	Intérêt public	Complexité	Évaluation antérieure	Évaluation globale
Titre du projet	É	F	M	M	M	M
Titre du projet	M	É	F	M	É	É
Titre du projet	M	É	F	F	F	É

Les risques ou enjeux ne sont pas tous égaux. Certains facteurs de risques peuvent au besoin se voir attribuer plus de « poids ». Par exemple, les évaluations qui ont un lien avec une exigence énoncée dans une politique sont obligatoires (c'est notamment le cas des évaluations menées en lien avec le renouvellement des programmes de paiements de transfert). Conséquemment, même si un projet est généralement considéré à « faible » risque (dans toutes les autres catégories de risques), il sera classé dans l'ensemble comme un risque « élevé » s'il doit y avoir un renouvellement au cours d'un exercice particulier.

Dans les deux approches, il est important de prendre note que certains programmes, politiques et initiatives ne semblent pas présenter un risque élevé, mais ils peuvent être aux prises avec des problèmes ou des défis. Les activités d'évaluation peuvent d'ailleurs aider à une meilleure compréhension des secteurs à risque au sein de l'organisation, d'un programme ou d'une initiative. La liste définitive des projets d'évaluation proposés devrait donc inclure à la fois des programmes, des politiques et des initiatives à risque et d'autres qui ne sont pas à risque suivant une proportion établie d'avance (par exemple, 70 p. 100 à risque et 30 p. 100 sans risque). Les proportions exactes sont à la discrétion du ministère.

3.3.1 Autres points à considérer

En plus des risques, les projets éventuels d'évaluation devraient également être analysés en fonction d'une évaluation de la portée, des ressources disponibles pour l'évaluation et de la capacité actuelle de l'unité d'évaluation.

La portée peut être évaluée selon plusieurs aspects, notamment :

- les risques pris en compte;
- les priorités et les objectifs stratégiques visés;
- les dépenses;
- les unités organisationnelles, les secteurs ou les types de transactions visés.

Le SCT recommande une portée équilibrée pour s'assurer que le ministère obtienne la pleine valeur de son investissement en évaluation.

Dans certains cas, les unités d'évaluation devront déterminer l'évaluabilité afin de définir la

portée exacte de l'évaluation, voire de fixer le moment où celle-ci aura lieu. Cette mesure devrait être intégrée au processus de planification et au plan d'évaluation. Au besoin, des modifications seront apportées au plan à la lumière des résultats de l'évaluation.

Dans les ministères où les ressources ou les capacités en matière d'évaluation sont limitées, il faudrait prendre en considération les activités d'évaluation ciblées de manière stratégique. Par exemple, il est possible de réaliser des économies en combinant les évaluations ou certaines activités d'évaluation de projets semblables au niveau de la portée, de l'objet ou de l'auditoire cible. Cette option devrait être explorée lorsqu'on examine la faisabilité du plan général.

Enfin, il faudrait tenir compte des coûts et des sources de financement des activités d'évaluation. Cette information est nécessaire pour rédiger le plan d'évaluation afin d'informer les cadres de direction des coûts relatifs des activités d'évaluation particulières et générales et, au besoin, de rajuster l'affectation des ressources.

3.4 Présentation du plan provisoire

Une fois que la liste des projets d'évaluation par ordre de priorité a été établie, il faut d'abord la transmettre à d'autres secteurs clés de l'organisme (notamment la vérification) et aux intervenants externes afin de s'assurer que l'on donne suite de manière appropriée aux questions et que celles-ci sont coordonnées de façon adéquate. Un plan provisoire devrait ensuite être présenté au Comité d'évaluation.

Les documents d'information au sujet du plan devraient indiquer comment l'unité d'évaluation allouera les ressources rares de manière à assurer la meilleure valeur ajoutée pour le ministère en vue de l'atteinte de ses objectifs opérationnels. Il est également important d'informer les membres du Comité d'évaluation lorsque le plan présente des lacunes en raison des restrictions au niveau des ressources et de les informer des répercussions éventuelles de ces lacunes.

Lorsque le Comité d'évaluation a été informé et que les commentaires ont été recueillis, il faudrait préparer un plan détaillé définitif incluant les calendriers d'exécution proposés et les budgets détaillés par projet.

3.5 Approbation, publication et distribution

Une fois que le Comité d'évaluation approuve le plan d'évaluation, il faudrait préparer un plan de travail détaillé pour l'année (ou la période visée). Le plan de travail détaillé devrait inclure les principaux échéanciers pour tous les projets (à tout le moins, les dates prévues de début et de fin), les besoins de ressources par projet (par exemple, fonctionnement et entretien et ETP) et les responsables des projets (les personnes dans l'unité d'évaluation qui surveilleront les projets ou les services proposés).

La version finale du plan devrait être traduite dans les deux langues officielles et transmise au sous-ministre aux fins de signature. Une copie du plan signé devrait être transmise au SCT et aux intervenants concernés. Enfin, le plan signé (ou une version abrégée) devrait être largement diffusé au sein du ministère, tout particulièrement aux gestionnaires occupant des postes de niveau inférieur à celui de SMA.

4.0 SURVEILLANCE DU PLAN

Le plan de travail détaillé appuie non seulement la mise en œuvre du plan, mais il aide également le ministère à surveiller ses engagements. En vue d'appuyer davantage la surveillance, le ministère devrait :

- établir les attentes à l'interne à l'égard du rendement et une stratégie pour la présentation de rapports à l'intention de l'unité d'évaluation (c'est-à-dire, une stratégie pour l'évaluation du rendement);

- entreprendre un examen ou un rapport d'étape après six mois (ou plus fréquemment) au sujet du plan et signaler les modifications au plan au Comité d'évaluation, au SCT (c'est-à-dire, le CEÉ) et à d'autres intervenants clés (par exemple, les gestionnaires de la vérification, les gestionnaires des programmes);

- surveiller et rendre compte des progrès (au Comité d'évaluation) réalisés en ce qui a trait à la mise en œuvre des plans d'action de la gestion qui ont été approuvés par suite des études d'évaluation.

En surveillant (et en rajustant au besoin) le plan, le ministère s'assurera que les engagements sont respectés et que des mesures appropriées sont prises pour donner suite aux changements imprévus dans le contexte tels que de nouvelles politiques ou priorités, de nouveaux risques, des augmentations ou des diminutions des budgets ministériels, des changements imprévus au niveau des ressources humaines, etc..

5.0 CRITÈRES DU SCT POUR L'EXAMEN DES PLANS D'ÉVALUATION

Le CEÉ examine les plans d'évaluation des ministères en vue de garantir l'emploi d'une approche uniforme dans l'évaluation des priorités gouvernementales. Les critères suivants sont utilisés dans le cadre de ce processus.

- Les priorités ministérielles et gouvernementales, le risque et l'importance relative des programmes, des politiques et des initiatives ont été pris en considération.
- Les exigences particulières des évaluations ont été prises en compte telles que les évaluations obligatoires pour le renouvellement des subventions et des contributions, les engagements dans les présentations au CT, etc.
- À tout le moins, les évaluations visent adéquatement les activités et les dépenses d'un ministère.
- Les ressources requises pour exécuter le plan ont été clairement identifiées.
- L'unité d'évaluation a une capacité suffisante pour entreprendre les activités prévues.

Une fois que les plans d'évaluation ont été examinés, le CEÉ surveille leur mise en œuvre afin de s'assurer que les ministères donnent suite à leurs engagements.

6.0 RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour transmettre des commentaires au sujet du présent guide, veuillez communiquer avec le :

Centre d'excellence en évaluation
Secrétariat du Conseil du Trésor
L'Esplanade Laurier
300, av. Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) Canada K1A 0R5
Téléphone : (613) 952-1746
Télécopieur : (613) 946-6262

ANNEXE A : MODÈLE DE TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION

   1.1 Contexte

   1.1.1 Défis ministériels et gouvernementaux actuels
   1.1.2 Rôle de l'évaluation dans la réussite du ministère à relever ces défis
   1.1.3 Rôle et composition du comité ministériel d'évaluation
   1.1.4 Structure de l'unité d'évaluation
   1.1.5 Ressources et capacité actuelles
   1.1.6 Pratiques de contrôle de la qualité

2. APPROCHE

   2.1 Approche pour l'élaboration du plan d'évaluation

   2.1.1 Univers d'évaluation
   2.1.2 Approche en matière de consultation
   2.1.3 Besoins d'information de l'administrateur général et de la haute direction
   2.1.4 Contribution du comité d'évaluation
   2.1.5 Détermination des projets éventuels
   2.1.6 Résultats de l'exercice d'établissement des priorités

3. BILAN DE LA DERNIÈRE ANNÉE

   3.1 Activités d'évaluation réalisées en XXXX-XXXX et contribution au rendement du ministère

   3.2 Évaluations reportées

4. ANNÉE CONSIDÉRÉE

   4.1 Activités d'évaluation proposées en XXXX-XXXX
   4.2 Calendrier proposé pour les activités d'évaluation pour l'année en cours
   4.3 Besoins de ressources

5. HORAIRE DES ÉVALUATIONS FUTURES

Annexe A : Univers d'évaluation du ministère (facultatif)
Annexe B : Projets d'évaluation proposés pour l'année en cours
Sommaires détaillés des projets

ANNEXE B : EXEMPLE DE RÉSUMÉ DE PROJET

Résultat stratégique	
Activité de programme	
Sous-(sous) activité de programme	
Titre du programme	
Description du programme	
Budget du programme	
Objectif de l'évaluation	
Échéancier proposé	
Résultat stratégique	